

梅花女子大学食文化学部紀要  
第3号(2015年3月20日刊)抜刷

戦略的提携の観点から見た産学連携：  
大学と企業のコラボレーションについての試論

寺 川 眞 穂

# 戦略的提携の観点から見た産学連携： 大学と企業のコラボレーションについての試論

寺 川 眞 穂

TERAKAWA Maho : A Trial on Industry-University Collaboration Seen from the Perspective of  
Strategic Alliance

## 1. はじめに

本稿では、産学連携について、主に教育に基盤をおく事例を取り上げ、戦略的提携の観点から考察を試みる。産学連携とは、産業の担い手である企業と、学の担い手である教育・研究機関、主に大学が連携して何らかの事業に取り組むことであり、事業の目的として、新技術の開発や新事業の創出がある。したがって産学連携の担い手として重視されるのは、主に理系分野の研究者とその関係者である。すなわち、新技術の開発、新技術に基盤をおく事業の創出に、何らかの科学的な基盤を提供できる、工学・医学・薬学などの理系分野の事例に注目が集まり、取り組みが行われる。これは、産学官連携として、国や自治体の政策支援を受けるものの大半が理系の事例であることから指摘できる。特に大学における研究に基づく特許に基盤をおいた技術開発・事業開発ほど重視される。

そうした中で必ずしも大学の研究に依拠しない、大学と企業のコラボレーションの事例が増加しつつある。特に、従来あまりクローズアップされなかった文系の学生が、参加する事例が増加している。その背景と理由を、本稿では、戦略的提携の観点から産学連携を見直し、その中で行われる「経営資源の交換」に注目し、分析する。すなわち、産と学の間で交換される「経営資源」が何であるかを整理し、産学連携に関わる関係者にとって産学連携の価値を見直すことで、大学と企業がコラボレーションを実施することの意義を考察する。

## 2. 戦略的提携における経営資源

### 2-1. 戦略的提携の定義

本稿では、戦略的提携について、Barney (2002) の定義に基づき、論を進める。まず、Barney (2002) では、戦略的提携は、「2つもしくはそれ以上の独立した組織が製品・サービスの開発、製造、販売などに関して協力する」とことと定義される。戦略的提携は、その資本に基づいた企業間のつながりの強さにしたがって、①業務提携、②業務資本提携、③ジョイント・ベンチャーの、大きく3つに分類される<sup>1</sup>。

まず、①業務提携は、出資を伴わず、一番結びつきも緩やかであり、そのため、最も取り組みやすく多く実施される。協力する企業群は製品・サービスの開発、製造、販売のいずれかを共同で行うものの、株式の持ち合いや、共同事業を管理するための独立組織はない。必要な作業は、さまざまな形態の契約によってつかさどられ、ライセンス契約、供給契約、配送契約な

どのかたちをとる。

②業務資本提携は、協力する企業が契約関係を補強するため、互いに提携パートナーの所有権を持ち合うことを指す。さらに③ジョイント・ベンチャーは、協力する提携パートナーが共同で投資を行い、新たに法的に独立した企業を設立し、その企業から得られるいかなる利益もパートナー企業間で共有するものである。

## 2-2. 戦略的提携を選択するインセンティブ

戦略的提携を選択されときのインセンティブは、シナジー効果にある。一般に、戦略提携を選択しようとする各企業の経営資源や保有資産を統合した場合に得られる価値が、各企業個別に事業運営する場合の合計値よりも大きいとき、各企業は戦略的提携を通じて協力するインセンティブを持つ。いわゆる $1+1>2$ という状況であり、別個のものを統一することで、資源利用の効率化が実現し、新たな価値を生み出す。この各企業が保有する経営資源の補完性は、「範囲の経済」と呼ばれるものである。

このような「範囲の経済」を企業に追及させる要因として、Barney (2002) は、以下の8項目を指摘している。すなわち、①規模の経済の追求、②競合からの学習、③リスク管理とコスト分担、④暗黙的談合の促進、⑤低コストでの新規市場参入、⑥新たな業界もしくは業界内新セグメントへの低コスト参入、⑦業界もしくは業界内セグメントからの低コストでの撤退、⑧不確実性の対処、である。

これらをまとめると、①経営資源の獲得、②コスト低減に分けられるが、いずれも、各企業の個別単位では、保有しない経営資源を互いに必要とするところで補い合うのである。例えば、リスク管理とコスト分担を目的とするのは、事業への投資に対するリスクやコストを、単独で賄うだけの資源を持たないがゆえに、戦略的提携が選択されるのである。ある事業機会に対する必要投資額が非常に大きい場合、企業単独での投資は、失敗時の損失リスクは企業にとって致命傷となりかねない。このような場合、戦略的提携を選択することによって、参加企業の間でコスト分担することにより、失敗の際のリスクを許容範囲にまで分散し、縮小させることができる。

さらに、経営資源に関しては、「時間」も重要な観点となる。例えば、海外市場などの新規市場への参入コストも、戦略的提携の動機となるが、この場合、最も節約されるのは、「時間」である。全く新しい市場に参入する場合、その市場に参入するための市場の知識、流通ネットワーク、あるいは関係者のネットワークを一から作り上げていくことになり、それには一定の「時間」が必要となる。その際、戦略的提携を選択し、パートナーが既に保有する市場を取り巻く現地に関する知識、現地の流通ネットワーク、場合によっては現地での政治的・社会的な関係者のネットワークを利用することで「時間」を大幅に短縮することができるのである。

先述のシナジー効果を得るためには、各企業が、その提携から同じ種類の便益を得る必要はない。各企業の経営資源や保有資産を統合し、活用した場合の価値が、各企業個別に事業運営する場合の合計値よりも大きいこと、だけが重要である。戦略的提携によって得られる価値の増分をもたらすものが何であるかは、各企業で状況によって異なったり、同じであったりする。先述の新規の市場参入に際しての戦略的提携は、市場の状況が複雑で、学習困難なスキル

を必要とする市場であればもちろんのことであるが、例え、どのような市場でも、参入企業が経験を持たない市場であるならば、既にその市場を経験した企業にとっては価値を持つ。戦略的提携を選択するかどうかは、新規市場への参入に戦略的提携を選択するコストが、参入のためのスキルを学習するコストや準備するコストと比較して小さいかどうかであり、多くの場合、「時間」という観点から、戦略的提携は、価値ある選択肢となりうるのである。

### 2-3. 戦略的提携の競争優位の持続性

戦略的提携が持続的競争優位の持続性については、Barney (2002) が定義するVRIOのフレームワークで検討できる。すなわち、戦略的提携が、経済的価値があり (V)、さらに希少性を持ち (R)、模倣困難であり (I)、その企業間で戦略的提携の成果を実現できる仕組み (O) を備えてはならない。経済的価値は、戦略的提携を選択する前提であるが、希少性、模倣困難性については、戦略的提携が、企業の組み合わせから起こるという点で、注目すべき点である。

Barney (2002) は、「戦略提携が希少かどうかは、既に提携を組んでいる競合企業が何社存在するか、すなわち提携の頻度によるが、それだけで希少性が決まるわけではない。提携から得られる便益が何なのかも希少性に影響を与える。」と指摘する。

つまり戦略的提携という手段自体は、傍目には同じような企業の組み合わせで行われることがあったとしても、戦略的提携を選択する各企業が目的とする便益は、各企業が持つ経営資源を補完し、なおかつシナジー効果を生み出すような相手の経営資源との組み合わせから生み出されるため、先に述べた通り、各企業の持つ多分に独自性のある事情に影響され、多種多様であることが考えられる。Barney (2002) は、「成功した戦略的提携は、多くの場合、提携パートナー間の社会的に複雑な関係性に基づいている。」と指摘する。

ただし、戦略的提携という手段自体は、関わる企業にとって、持続的な優位性を必ずしも保有しているわけではない。戦略的提携に代わる低コストでの代替案が選択可能であれば、戦略的提携は継続しないからである。その代替案とは、①内部開発と②買収による獲得である。Barney (2002) によれば、内部開発は、企業単独で内部努力により、ある特定の範囲の経済を実現することである。内部開発のコストと、戦略的提携のコストが同じであれば、戦略的提携は、内部開発に代替される。もちろん、内部開発のコストが、戦略的提携のコストよりも大きい場合、代替されない。買収にも同じことが言える。

### 2-4. 戦略的提携における課題

戦略的提携における脅威は、戦略的提携を裏切るインセンティブの存在であり、Barney (2002) は、次の3種類を指摘する。①逆選択、②モラル・ハザード、③ホールドアップである。

①逆選択とは各企業が戦略的提携に提供する経営資源の価値を偽って提示することであり、②モラル・ハザードは、各企業が、戦略的提携に提供する経営資源を、事前に約束したものより低いレベルで提供することであり、③ホールドアップは、戦略的提携の内容に特化した投資を行った場合、企業間に差異があれば、立場の強弱が生まれ、片方が利用される関係になること

である。戦略的提携を考慮する時点で、これらの課題の発生を避ける十分な検討が必要である。

一般的に、戦略的提携に提供される経営資源の有形性が低い場合、すなわち無形資産としての性格が強まるほど、その価値を客観的に数値化しにくくなるため、事前にそれらの価値を評価するのにより大きなコストがかかる。このため、先に述べた課題が発生する可能性が高くなる。さらに、同じ経営資源であっても、どのような企業がどのような場面でどのように活用しようとしているかによって、その成果の評価が異なると考えられる場合、活用度合いまで評価の考慮に入れようとするれば、非常に評価が困難であることを考慮に入れておくべきであろう。

一方で、戦略的提携の代替の選択肢となりうる内部開発も買収も、不確実性が高いなどの環境によっては、その後の戦略立案の柔軟性を奪われる可能性があり、その栄養を考慮すると、単なるコスト計算だけでは、選択しえないことに留意すべきである。

以上、Barney (2002) における「戦略的提携」についての定義を整理してきた。重要なことは、戦略的提携が、各企業間における「経営資源の交換」を軸に成り立っているということである。戦略的提携を選択するインセンティブは、補完的な経営資源を組み合わせ得られるシナジー効果であり、互いが保有する経営資源を利用する権利を交換することで、単独でその経営資源を利用するよりも大きな価値を得られる、という点から発生する。したがって戦略的提携によって、各企業が得られる価値の評価は、互いの持つ経営資源をどれだけ正確に評価することができるかに影響される。しかしながら、経営資源は、客観的に数値化しにくい無形性のものも多く含まれるため、その評価は事前には特に困難である場合も多い。このことが、戦略的提携の競争優位性および課題を検討するにあたって、困難をもたらす。交換する経営資源の評価が重要となる。

つまり、戦略的提携を選択するにあたり、何を目的として、どのような経営資源を交換するのか、という点を各企業が認識しておく必要があるが、困難である場合も多いということが、戦略的提携の課題である。

### 3. 戦略的提携としての産学連携

#### 3-1. 産学連携推進の経緯と現状

以上の戦略的提携の観点を踏まえ、以下では、戦略的提携としての産学連携について議論していく。まず、産学連携が実施される背景とこれまでの経緯を説明し、その結果として産学連携の取り組みが特定の理系分野に偏っている状況を述べる。

先にも述べた通り、産学連携とは、産業の担い手である企業と、学の担い手である教育・研究機関、主に大学、が連携して何らかの事業に取り組むことであり、その事業の目的として、新技術の開発や新事業の創出がある。日本において産学連携は、特に最近始まったものではないが、その重要性が政策課題として強く意識されるようになったのは、1990年代以降、長年続いた日本経済の停滞によるものである。

そもそも、日本における産学連携のお手本となったアメリカにおいても、産学連携が重要視されるようになったのは、1980年代、既存企業の競争力衰退により、不況に陥ったことによる。当時、その対策として、アメリカの産業競争力強化の道筋を描いたヤング・レポートにおいて



新技術の創造や実用化、およびその保護が提言され、これが、その後のアメリカのプロパテント政策、すなわち特許重視の政策の根拠となった。特許重視の政策の中で、その特許をもたす技術基盤の供給者として、大学に期待が集まった。大学の研究成果を産業界に移転し、活用しようとするさまざまな法整備が行われ、バイ・ドール法<sup>ii</sup>、スティーブン・ワイドラー法<sup>iii</sup>などの法律が次々と打ち出されたのである。これら法整備が即、産学連携の活性化につながったわけではなく、大学としてさまざまなジレンマを抱えたものの、徐々に意識改革が進み、体制が整備され<sup>iv</sup>、成功事例が上がるにつれて、産学連携への取り組みは盛んになっていった。

日本においても、バブル崩壊後の不況の打開策として、先のアメリカにおける大学の研究成果の活用が参考にされ、産学連携に注目が集まったのである。1998年の大学等技術移転促進法（TLO法）によって、技術移転組織が設立され、大学等に対して支援措置をとることが制度化された。さらに1999年、アメリカのバイ・ドール法に倣った産業活力再生特別措置法、通称、日本版バイ・ドール法が制定されている。そこから、経済産業省と文部科学省において、現在に至るまで、さまざまな産学官連携についての支援事業、環境整備事業が実施されてきた。その過程で、大学の役割として、それまでの研究・教育に加えて3つ目の社会貢献が喧伝されるようになり、大学の評価にも社会貢献としての産学連携が加えられるようになったのである。

以上の経緯を踏まえると、産学連携は、基本的には技術基盤となる特許を生み出せるような分野を重視することになり、結果として、工学、医学、薬学などの分野に集中することになったのである。基本的に、産学連携をテーマに扱う研究の大半が、理系分野における特許を中心とした技術移転とその事業化における課題を扱ったものである。

しかしながら、近年、文系分野においても産学連携に取り組む事例が増えてきている。特にその傾向は、私立大学において見られ、さまざまな事例が主にマスメディアを通じて報告されている<sup>v</sup>。

その状況について、吉田（2014）は、2012年に実施したアンケート調査<sup>vi</sup>をもとに、分析を行っている。吉田（2014）によれば、文系分野における産学連携事業の実施割合について、10年以内に取り組みを始めた大学が多いなど、比較的新しい取り組みであるものの、半数近くの大学が何らかのかたちで取り組んでいることを指摘する。169サンプル（回収率27.30%）のうち、約46%が文系分野の産学連携事業を実施しており、さらに56%が10年以内に文系分野の産学連携を開始していると答えている。産学連携の実施数は、文系大学よりも、文理系とも設置された総合大学にて行われているという結果を提示している。さらに文系分野の産学連携に対する予算措置・組織づくり・人員配置に対して前向きな姿勢を示しているのも総合大学である。この結果からは、先述の通り、産学連携が理系分野から始まっているため、理系学部を有する大学において、その影響を受けるかたちで文系分野の産学連携が取り組まれているのではないかと推測されるが、いずれにしても特許に依らないかたちでの産学連携の取り組みが進められてきていることがわかる。

### 3-2. 理系分野の産学連携における経営資源の交換

以上の経緯を踏まえ、次に、産学連携を「戦略的提携」という観点から考察する。まず繰り返しになるが、産学連携とは、産業の担い手である企業と、学の担い手である大学という、2

つ以上の独立した組織が連携して、新技術開発、もしくは新事業の創出という事業に取り組むことである。したがって、「2つもしくはそれ以上の独立した組織が製品・サービスの開発、製造、販売などに関して協力する」という戦略的提携の定義に合致し、戦略的提携であることを確認する。

企業と大学が、単独でこれを行わず、戦略的提携を選択するのは、先に述べた通り、互いに必要とする経営資源を、相手から得たいというインセンティブがあるからである。したがって、産学連携において、交換される経営資源は何か、という点を議論する。

産学連携の目的は、理系分野の場合、新技術の開発や新事業の創出であるが、そこで交換される経営資源は、明確である。産学連携が推進される経緯でも述べた通り、大学はその研究成果としての特許および、それに付随する知識を提供する。それにより、新技術の開発や新事業の創出を行うことで、社会貢献をする。一方で、企業からは、その対価としての資金を提供する。大学の研究成果の事業化を担うことで、次世代の新技術の開発や新事業の創出を行い、企業成長につなげる。

次に、課題となる交換される経営資源の評価であるが、この点は議論の余地が大幅にあるものの、かなり明確である。大学側から見れば、基本的に金額で測ることができるからである。大学が提供する特許の件数と、その特許に対して支払われるライセンス料の金額は、その価値が既に数値化されており、客観的に比較し、測ることができる。したがって、大学自体も、各大学が保有する特許件数や特許から得られるライセンス料の総額によって、評価を受ける。理系分野における産学連携は、場合によってはさらに、その特許をベースとした事業化プロジェクトが獲得する研究資金の額も、評価の対象となる。

企業側から見れば、経営資源の評価は、必ずしも明快とは言えないと考えられる。むしろ、研究成果の実用化では、企業にとっての逆選択の課題が発生しやすい。悪意があって逆選択の課題が発生するのではなく、大学における研究成果は、必ずしも実用化を念頭において進められていないものもあり、最終的に成果に結びつくかどうかは、不確実性が高い面が否定できない。したがって、当初、評価していた内容からすれば、約束された経営資源が提供されなかったという事態も予測されるからである。しかしながら、次世代の技術となりうるものを、一から探し求めるのではなく、既にある程度かたちになったものを入手し、試すことができる、という点では、⑤低コストでの新規市場参入、⑥新たな業界もしくは業界内新セグメントへの低コスト参入といった、コストの低減において、戦略的提携へのインセンティブがあるものと考えられる。そのリスクを受容できるコスト範囲を検討することで、評価することは可能であると考えられるが、議論の余地はまだかなりあると考えられる。

### 3-3. 文系分野の産学連携における経営資源の交換

一方で文系における産学連携では、どのような「経営資源の交換」が行われていると考えられるか。まず、具体的な事例を見てみよう。事例として多いのが食品関係である。コンビニ、スーパー、食品メーカーが、多くの場合、食品関連の学部、もしくはマーケティング系の学部と新メニューを開発するというものである。例えば、関西学院大学商学部・石淵ゼミと、アサヒグループで主にチルド紙パック飲料を製造、販売している株式会社エルビーとは、コンビニ

で主に販売される紙パックドリンクを企画している。2011年からスタートし、2012年12月に第一弾『スイートポテトラテ』、2014年3月に第二弾『ジェラートラテ』を販売した<sup>vii</sup>。これら商品の企画の他、学生の視点から作られたSNSや動画を使った「ジェラートラテ」のプロモーションを実施している。その他メディアで紹介される事例も含めて、このような連携の場合、企業側の目的として商品アイデアの幅を広げるということはあるだろう。食品関連の商品切り替えのスパンは短い。日本の場合、四季ごとに、新商品が次々に出るが、このようなコラボによって、社内には存在しない斬新なアイデア、新しい視点を持ち込むことは、目的と考えられる。

一方で、大学はどのように考えているか。例えば、企業とのコラボ商品の開発を中心に産学連携に、幅広く取り組んでいる椙山女学園大学は、その目的を、「講義をただ受け身で聴くだけでは得られない『学業を通して社会とつながる』体験を積極的に提供し、自分が取り組んでいる学習・研究は要の中にとって価値があるものなのか、社会においてどう活かされるのか」という疑問に答え学生の自習性や社会への関心・理解を育みたい」としている<sup>viii</sup>。また、「メディアに露出されて初めて取り組みが認知され、大学に対する社会からの評価・理解が向上する。学生のモチベーションや愛校心が高まり、インナーコミュニケーション効果も期待できる」としている。

2013年に行われた産業能率大学の事例では、経営学部マーケティング学科の学生196人が、化粧水「肌極」をテーマにマーケティング戦略立案についてコースと連携するなど、大掛かりなかたちで実施するところも増えてきている<sup>ix</sup>。

他の大学はどのように考えているだろうか。吉田（2014）において、大学が文系分野の産学連携における大学の目的と、大学が考える企業の目的についても回答を得ている。吉田（2014）のアンケート調査結果において注目される点が、開始時の連携の目的<sup>x</sup>の順位である。9割の大学が「地域貢献・地域振興」をあげており、その後に、「研究成果の教育・社会への還元」、「参加学生の成長」、「知名度・認知度の向上」、「社会的責任」、「外部ネットワークの構築・進化」と続く。そして、それらの後に「予算の獲得」がなるが、全体で見ても19.2%と低い数値になっていることに注目したい<sup>xi</sup>。理系分野の産学連携において最も関心が高く評価の対象となる「予算（資金）の獲得」があまり重視されていないのである。また、私立大学では「参加学生の成長」が、目的として2番目に高い数値となるなど、重視されていることが結果から読み取れる。理系分野の産学連携において、主役は研究者である大学の教員が主流であるが、文系、特に私立大学における事例では、学生、もしくは教育の場であるゼミであることが多い。

一方で、産学連携の相手企業の目的として想定されると考えていることは、「コミュニケーション活性化、情報・知識の蓄積や共有」と「自社・地域ブランド力の向上」が最も多くあげられている。教員が産学連携の主役ではないことと合わせて、文系分野の産学連携では、理系分野の大学の研究成果の移転のように、大学の知見を得ようとするインセンティブは、認識されていないと考えられる。

以上をまとめると、文系分野の産学連携において、交換される経営資源は、理系分野と比較すると、曖昧である。大学からは、多くが1年未満の授業に合わせた期間における学生レベルでの「商品アイデア」や「コミュニケーションの活性化」、「ブランドの向上」が提供される。



企業から提供されていると言えるのは、「参加学生の成長」,「知名度の向上」の機会とまとめられる。これらの経営資源を評価するのは、かなり難しい。唯一、評価できるのは、「商品アイデア」によってつくられた商品の売り上げということになるが、その経済的なインパクトや「商品アイデア」の貢献度を評価すれば、理系分野の産学連携から生み出される同項目の評価からすれば、はるかに見劣りすることが予想される。それでは、文系分野の産学連携は価値がないのであろうか。もしそうならば、なぜ、文系分野の産学連携が注目されているのであろうか。その答えを考えるうえで、企業と大学が、共に自らの商品・サービスの消費者として認識する学生の存在に注目すべきである。

### 3-4. コミュニケーションとしての産学連携

なぜ、学生の存在が文系の産学連携において重要になるのか。注目すべき点は、現在、企業のマーケティングにおいて、消費者との関係性の構築が非常に大きなテーマになっている点である<sup>xii</sup>。

マーケティングにおける消費者との関係性の構築については、これまでもいろいろな指摘がされてきており<sup>xiii</sup>、その手段として、消費者とのコミュニケーションが従来以上に重視されつつある。例えば、山川・他(2011)では、企業のマーケティングにおいて、何らかのストーリー性を持ったコンテンツをベースとし、消費者とのコミュニケーションを図る傾向が増えてきていることを指摘する。これらのコンテンツを山川・他(2011)ではブランドコンテンツと呼ぶが、ブランドコンテンツは、経済交換に先立つ、あるいは経済交換と同時に発生する「無償の娯楽的贈与」と位置付けられるものの、その対価として、のちに経済交換をもたらすような効果を持つとする。

すなわち、ブランドコンテンツに対しては、貨幣という明確なかたちをとる経済交換は行われないが、一方で受け取った側では、贈与者に何らかの返礼をしなければならないと感じる「返報性の原理」が働く。そこで、ブランドを通じて得た情報による自らの意識改革、企業に対する感想のフィードバック、知人・家族に対する推奨などの心理的な返礼を行うことになる。この返礼が、のちに企業との間に経済交換を消費者に行わせる基盤を形作るのである。山川・他(2011)は、これらの基盤は、ブランド認知からブランド・ロイヤリティにつながり、さらに「消費者によるブランドの語り直し」、すなわちブランドの新たな価値創造につながっている、と指摘する。

現在の日本のように、多くの市場が飽和状態と指摘されるような状況下では、製品の差別化が困難である。企業間の競争が激しくなり、その技術レベルが拮抗する状況では、製品の価値を数値化しやすい直接的かつ明示的なかたちで説明しても、すぐに模倣されるため、製品間の違いが認識されにくい。一方で、その製品が提供する価値の世界観を間接的かつ漠然としたかたちで伝えるブランドコンテンツを介したコミュニケーションでは、消費者に単にあると認識されるだけでなく、消費者とブランドとの関係性において文脈依存的に他と区別して認識される。消費者との双方向のコミュニケーションの中でブランドの持つ価値の拡大、変革、再定義が行われるとき、行為者として消費者自身が深く関わっているため、そのつながりは非常に強固で代替できない。

このようなプロセスが注目されていることは、企業間も以前に比べてより異色のコラボに取り組む例が増えてきていることから指摘できる。何らかのストーリー性を持った異色の存在になることで、とにかく話題性をいったん獲得できれば、急激に注目され、消費者に何らかの行動をとらせやすくなっている。その理由として、デジタルカメラとインターネット、特に2000年後半からのソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下、SNS）の急速な普及・拡大が指摘できる。心動かされると感じるものに出会った体験を、誰かに伝えたいと思ったとき、以前であれば、メディアに関わる立場以外の一般の人が伝えられる範囲は、それほど広くなかった。しかしながら、SNSの普及により、それを体験した人と直接会える人のみならず、その人が持つ関係者のネットワークとそこにつながるネットワークにおいて、リアルタイムでより広範囲に拡散する。しかも、携帯電話に代表されるモバイル機器の利用で、多くの場合、写真というわかりやすいかたちで、伝わる。良いイメージも悪いイメージも、インパクトを持って瞬時に拡散していくため、使い方を誤ると大きなダメージを受けることもあるが、一方で、先の山川・他（2011）が指摘する企業が提供するブランドコンテンツの提供も、そのブランドの「消費者による語り直し」も行われやすくなる。このため、消費行動を促す基盤は、いったん形成され始めれば、強固に形作られていく。製品開発やマーケティングの世界において、共創関係の重要性が強調されるようになってきているが、これもインターネットの普及とともに、よりその傾向が広まってきているものと考えられる<sup>xiv</sup>。

翻ってみれば、学生は最もインターネットを介したコミュニケーションと親和性が高く、社会人と違ってその行動に制約を受けない。もし彼らのアンテナに引っかかることができれば、その情報は急激に拡散される。企業にとっても大学にとっても、共に自らが提供する商品・サービスのターゲットである学生が、大学の授業として、企業の商品開発に外部の立場で深く関わったときに、その成果物が学生個人の強い思い入れでSNSによる拡散されれば、企業・大学とともに、非常に強力なブランドの価値創造につながる可能性がある。これは、単なる商品へのアイデア以上に企業・大学にとって価値のある「経営資源」となる。

消費者との関係性を構築において、非常にわかりやすく集団で存在し、なおかつコミュニケーションしやすく、また広範囲な影響をもちうるセグメントが学生である。大学はこの集団を抱えており、企業にその集団とのコミュニケーションを提供する。一方で、大学も教育という分野で、企業から社会とのつながりを与える教育機会という経営資源を得て、学生との関係性を充実させることができる。そのような経営資源の交換が、文系分野の産学連携を成り立たせていると考えられる。

#### 4. 今後の研究方針について

ブランドの育成も学生の教育も、実施された内容の効果がわかるには、時間がかかる。さらに、いずれの成果も無形価値の部分が重要であるがゆえに、実態を把握しづらいため、評価が難しく理解されにくい。しかしながら、それらを生み出す戦略的提携の判断を下すにあたり、無形価値の評価をどのようにするかという視点は、必要かと思われる。理系分野での産学連携と同じ評価基準や手法では、企業にとっても大学にとってもその価値を正しく認識することは

寺 川 眞 穂

できないであろう。

そうでなければ企業にとって関わる時間と手間、資金に見合ったものにならないと判断される可能性がある。大学においても、従来型授業との競合が存在したり、教員や事務職員の負担が偏ったりすれば、学内での協力は得られないばかりか、批判を招く恐れもある。教育上の価値、企業のブランド育成上の価値が、合理的に評価され、認識されてはじめて、目に見える成果が生まれるまで長い時間を要する取り組みも受容される可能性が出てくる。大学においても然りである。そのためには、限定的な範囲であっても、文系分野における産学連携に適した評価方法の開発に取り組む必要があると考えられる。今後の課題としたい。

## 参考文献

- Aaker, David A. (1996) Building Strong Brands The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc., New York. [陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳 (1997)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。]
- Barney, J. B. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd edition, Pearson Education, Inc.. [岡田正大 (2003)『企業戦略論』ダイヤモンド社。]
- 青木幸弘 (2011)「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」『商学論究』 Vol.58, No.4, pp.43～68。
- 上山隆大 (2013)「産学連携とアクターとしてのアカデミアの意識：アメリカの経験から学ぶ」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.61, No.3, pp.52～67。
- 楠木健 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 松下隆 (2005)「付加価値創出に結びつくコラボレーションとその成立条件についての一考察」『産開研論集』 pp.35～46。
- 森田正隆 (2010)「SNSを活用したマーケティング・コミュニケーション：資生堂アクアレーベル」池尾恭一・青木幸弘 (編)『日本型マーケティングの新展開』有斐閣, pp.128～150。
- 山川悟・新井範子・中島治久 (2011)『コンテンツがブランドを創る－文化のコミュニケーションが生む可能性』同文館。
- 吉田健太郎 (2014)「文系産学連携の実態と可能性」吉田健太郎 (編)『地域再生と文系産学連携：ソーシャルキャピタル形成に向けた実態と検証』同友館, pp.17～52。

## 参照記事

- 「大学広報は今：産学連携強化で学内外を活性化 相山女学園大学」『宣伝会議』2014年1月号, pp.172～175。
- 「産能大、コーセーと連携：マーケティング戦略 成果を実践に」『日経産業新聞』2013年10月7日, p.7。

## 参照ウェブサイト

- 「カインズ法政大学学生とコラボ 女性向けカー用品を全国発売」『Diamond Home Center』(2012) <http://www.dfonline.jp/articles/-/5913>

「i-sole 即完売！：平繁かなえの mama'sあい」『株式会社 あいテレビ』（2008）<http://www.itv6.jp/announcer/hirashige/entry/2008/12/000547.php>

「関西学院大学×株式会社エルビー産学連携企画 共同マーケティング・プロジェクトからの新商品 第二弾!!『ジェラートラテ』4月8日（火）新発売!」『株式会社エルビーニュースリリース』（2014）<http://www.elbee.jp/company/news/20140317a.html>

## 注

- i Barney (2002), 第11章pp.6～8を参照されたい。
- ii 連邦政府からの助成金を受けて研究を行った中小企業，大学，非営利研究機関に対して，その研究によって得られた知的財産権を付与することとした。また大学に対して民間セクターへのライセンスングを奨励するとともに，政府が所有する運営に対する研究所に対して，自ら名特許権を有する技術の排他的ライセンスを最高5年にわたって民間企業に与える権限を付与する。つまり，連邦政府からの資金による研究が生み出した知的財産であっても，当該大学に帰属させることが可能になった。大学は自身に帰属となった知的財産を特定企業に実施させることで，ライセンス収入を得ることができるようになった。
- iii 連邦政府によって得られた技術を，州・地方政府および民間セクターへライセンスングすることを促進するための法律である。研究開発予算を技術移転活動に費やすこと，またこれを促進するために研究，技術応用室（ORTA：Office of Research and Technology Applications）を設置することを国立研究機関に義務付ける。
- iv 上山（2013）p.56には，公共財であった研究成果が国や大学の経済活動に巻き込まれていくうえでのジレンマが記述される。
- v 例えば2012年の法政大学経営学部とホームセンターカインズによるカー用品のデザイン開発，松山大学経営学部と亀岡酒造の日本酒カクテルの開発など，経営学部などの文系学部による研究開発に基づかない産学連携例は，さまざまなメディアで報告されている。
- vi 吉田（2014）を参照されたい。全国の文系学部を有する大学における産学連携事業の担当者に対し2012年に実施された「大学文系分野における産学連携の取り組みの実態に関するアンケート調査」に基づき，分析が行われている。
- vii 株式会社エルビーニュースリリース（2014）を参照されたい。
- viii 『宣伝会議』（2014）を参照されたい。
- ix 日経産業新聞（2013）を参照されたい。
- x 吉田（2014）pp.32～34を参照されたい。
- xi 吉田（2014）pp.32～34を参照されたい。
- xii Aaker（1996），青木（2011）を参照されたい。
- xiii 楠木（2010）第4章においても，楽天の創業におけるコンセプトについて，日本のように成熟した消費社会では，「何が売れるか」よりも「どうやったら売れるか」に注目することの重要性が指摘されている。
- xiv 森田（2010）を参照されたい。